

---

# Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional dengan Motivasi Bawahan di Militer

**Wagimo**

Perwira Militer TNI Angkatan Udara

**Djamaludin Ancok**

Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada

---

## ABSTRACT

*The aim of this research is to test the correlations between leadership variable and followers' motivation in military. There are several hypothesis' to be tested in this research. (1) There is a significant and positive correlation between both transformational leadership and transactional leadership with followers' motivation, (2) There is a significant and positive correlation between transformational leadership and followers' motivation, (3) There is a significant and positive correlation between transactional leadership and followers' motivation, and (4) The correlation between transformational leadership and followers' motivation is stronger than the correlation between transactional leadership and followers' motivation.*

*The subjects of this research are 110 members of Indonesian Military (Bintara and Tamtama) who followed the Setukpa and Setukba Education in Indonesian National Air Force.*

*This research used 2 kinds of questionnaire. The first is motivation questionnaire, and the second is the leadership questionnaire. The results supported all of hypotheses of the study; (1)  $F_{reg} = 24,660$ ; (2)  $r = 0,559$ ; (3)  $r = 0,225$ ; (4)  $r = 0,559$ .*

**Keywords:** *motivation, transactional leadership, transformational leadership.*

## Pendahuluan

Variabel kepemimpinan merupakan salah satu variabel yang sangat menarik dan menjadi salah satu pusat perhatian dalam suatu organisasi. Oleh karenanya dalam berbagai penelitian dalam bidang sumber daya manusia banyak sekali kita temukan penelitian yang memfokuskan peranan faktor kepemimpinan dalam organisasi.

Kepemimpinan mempunyai pengertian dan definisi yang berbeda. Para peneliti dan praktisi mendefinisikan kepemimpinan sesuai dengan perspektif-perspektif individual dan aspek dari fenomena yang paling menarik perhatian mereka. Sehingga menurut penelitian Bass & Stogdill (dalam Yukl, 1998) mengenai pengertian dan definisi kepemimpinan menyimpulkan bahwa "...terdapat hampir sama banyaknya definisi tentang kepemimpinan dengan jumlah orang yang telah mencoba mendefinisikan konsep tersebut." Pendapat ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Hughes, et al (2002) bahwa perbedaan definisi kepemimpinan karena perbedaan

cara meneliti, variasi alat ukur, dan perbedaan aspek kepemimpinan itu sendiri. Sedangkan menurut Yukl (1998) perbedaan tersebut disebabkan oleh berbagai aspek, antara lain: aspek siapa yang menggunakan pengaruh, sasaran yang ingin diperoleh dari pengaruh tersebut, cara bagaimana pengaruh tersebut digunakan, serta hasil dari usaha menggunakan pengaruh tersebut.

Demikian juga dalam konteks militer, definisi kepemimpinan juga memiliki pengertian yang berbeda. Perbedaan tersebut disebabkan oleh perbedaan cara pandang, perbedaan hubungan *leader* dan *followers* serta situasi dan lingkungan yang melatarbelakanginya. Dalam konteks militer hubungan *leader* dan *follower* dikenal dengan hubungan antara “komandan dan anak buah.” Bentuk hubungan yang terjalin bersifat komando, artinya perintah seorang komandan adalah sesuatu yang harus dilaksanakan tanpa harus menolak. Sehingga banyak penulis dan praktisi kepemimpinan menyimpulkan bahwa kepemimpinan di militer disebut sebagai kepemimpinan yang bersifat diktator dan otokratik (*dictatorial and autocratic*) (Alvin Chan, 2004).

Kepemimpinan dengan pendekatan baru sangat dibutuhkan untuk menghadapi perubahan yang sangat cepat, baik internal TNI maupun di luar institusi militer. Dengan demikian dibutuhkan kepemimpinan yang bersifat transformatif, yaitu kepemimpinan yang mampu mengembangkan gerakan inovatif, mampu memberdayakan staf

dan organisasi ke dalam suatu perubahan cara berpikir, pengembangan visi, pengertian dan pemahaman tentang tujuan organisasi serta membawa ke perubahan yang tidak henti-hentinya atau terus menerus dengan pengolahan aktivitas kerja dengan memanfaatkan bakat, keahlian, kemampuan ide dan pengalaman sehingga setiap pegawai merasa terlibat dan bertanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan (Mujiasih dan Sutrisno Hadi, 2003). Gaya kepemimpinan yang ditampilkan seorang pemimpin yang bersifat transformatif diharapkan dapat meningkatkan motivasi bawahan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Oleh karena itu dibutuhkan gaya kepemimpinan transformasional yang merupakan gaya kepemimpinan yang mulai diperhitungkan kegunaannya dalam menghadapi perubahan, baik perubahan internal maupun eksternal (Bass, 1985, Avolio, et al, 1988, dan Bass, 1996), demikian juga untuk menumbuhkan motivasi bawahan dalam rangka meningkatkan kinerjanya (Bass, 1985; Hughes, et al, 2002).

Motivasi dapat memberikan energi yang dapat menggerakkan segala potensi yang ada, menciptakan keinginan yang tinggi dan luhur serta meningkatkan gairah kebersamaan. Oleh karena itu kinerja seseorang tidak hanya dipengaruhi oleh kepuasan kerja dan moril (karyawan), tetapi motivasi karyawan merupakan faktor yang

bahkan lebih penting bagi keberhasilan suatu organisasi. Menurut Porter & Miles (dalam Sengkey, 2003) motivasi bawahan dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu: karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, dan karakteristik lingkungan kerja.

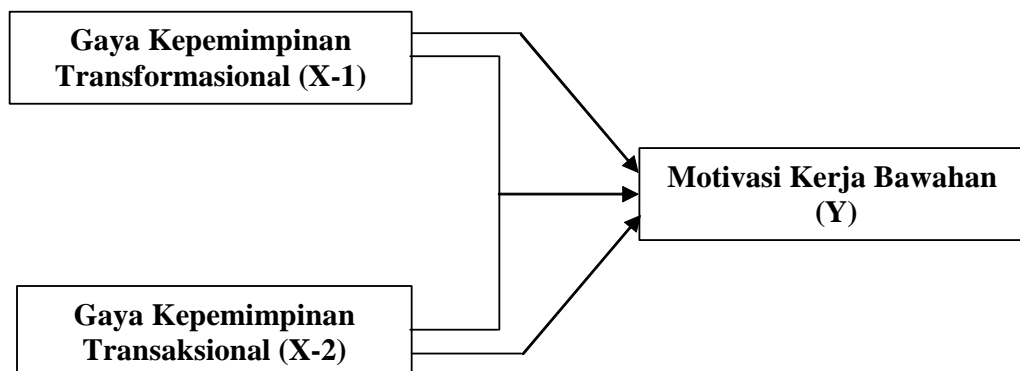
Salah satu faktor tersebut, yaitu karakteristik lingkungan kerja sangat terkait bagaimana hubungan seorang bawahan dengan pemimpinnya. Bagaimana seorang bawahan melihat dan diperlakukan oleh seorang atasan akan berpengaruh terhadap kinerja mereka. Seorang bawahan akan mempersepsikan gaya kepemimpinan atasannya, sehingga mereka akan menilai dan mewujudkan dalam bentuk motivasi kerja. Artinya apabila persepsi gaya kepemimpinan yang diperlihatkan dan dilakukan oleh atasannya ternyata mendorong adanya pengembangan dan mempunyai pengaruh yang positif, maka motivasi bawahan akan meningkat secara signifikan. Tetapi sebaliknya

apabila gaya kepemimpinan yang ditampilkan seorang atasan ternyata memberikan kemungkinan untuk mendapatkan hukuman dan pengaruh yang negatif terhadap bawahan, maka motivasi bawahan akan menurun secara signifikan. Penelitian ini akan melihat hubungan antara kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan motivasi bawahan di militer dengan kerangka hubungan variabel seperti pada gambar 1.

### **Tinjauan Pustaka** **Motivasi Bawahan.**

Menurut Gibson mengemukakan bahwa motivasi adalah kekuatan-kekuatan yang bekerja pada seorang karyawan yang menimbulkan dan mengarahkan perilaku. Motivasi adalah dorongan yang timbul di dalam diri seseorang untuk menggerakkan dan mengarahkan perilaku. Motivasi yang ada pada diri seseorang akan mewujudkan suatu perilaku yang

**Gambar 1. Kerangka Hubungan Variabel**



diarahkan pada tujuan mencapai kepuasan (Gibson et al. 1997). Dari pengertian tersebut, motivasi bukan merupakan suatu hal yang dapat diamati, melainkan suatu hal yang dapat disimpulkan melalui perilaku yang tampak. Setiap kegiatan yang dilakukan oleh seseorang didorong oleh suatu kekuatan dari dalam diri orang tersebut. Kekuatan pendorong ini disebut motivasi.

Motivasi merupakan masalah kompleks dalam organisasi karena kebutuhan dan keinginan setiap anggota organisasi berbeda. Hal ini disebabkan setiap anggota organisasi adalah unik secara biologis maupun psikologis dan berkembang atas dasar proses belajar sebagai hasil dari pengalaman. Pimpinan suatu organisasi atau perusahaan harus mengetahui apa yang menjadi motivasi para karyawan atau bawahan karena faktor ini akan menentukan jalannya organisasi dalam pencapaian tujuan.

Motivasi dapat ditimbulkan oleh faktor internal atau eksternal, tergantung dari mana suatu kegiatan dimulai. Motivasi internal berasal dari diri pribadi seseorang yang akan dijelaskan oleh teori hirarki kebutuhan Maslow dan motif berprestasi McClelland. Motivasi eksternal sebenarnya dibangun diatas motivasi internal dan tergantung pada anggapan-anggapan dan teknik-teknik yang dipakai oleh pimpinan organisasi atau para manajer dalam memotivasi bawahan.

Menurut Campbell (dalam Gibson et al. 1997) teori motivasi terbagi kedalam dua kategori, yaitu Teori Kebutuhan (*Need Theories*) dan Teori Proses (*Process Theories*). Teori Kebutuhan (*Need Theories*) atau Teori Isi (*Content Theories*) memusatkan perhatian pada faktor-faktor di dalam individu yang mendorong, mengarahkan, mempertahankan dan menghentikan perilaku. Teori ini menekankan pentingnya pengertian akan faktor-faktor internal individu, kebutuhan atau motif, yang menyebabkan seseorang memilih kegiatan, cara dan perilaku tertentu untuk memuaskan kebutuhan yang dirasakan. Beberapa ahli yang mengemukakan pandangannya mengenai teori ini adalah Abraham Maslow, Clayton Alderfer, Frederick Herzberg, David McClelland dan Douglas McGregor. Sedangkan teori Proses (*Process Theories*) menjelaskan dan menganalisa bagaimana perilaku didorong, diarahkan, dipertahankan dan dihentikan. Teori ini menekankan pada penyebab adanya motivasi atau usaha dan lebih penting lagi adalah hubungan antara satu dengan yang lain. Beberapa ahli yang mengemukakan teori ini adalah Victor Vroom, B.F. Skinner, E. Locke dan J. Stacy Adam.

Menurut Porter dan Miles (dalam Sengkey, 2003) berpendapat bahwa faktor-faktor yang menimbulkan adanya motivasi dari seorang bawahan dalam melakukan suatu kegiatan terbagi dalam tiga kelompok variabel, yaitu:

- Karakteristik individu,

- Karakteristik pekerjaan,
- Karakteristik lingkungan kerja.

Karakteristik individu merupakan perbedaan yang dimiliki setiap individu berkaitan dengan minat, sikap dan kebutuhannya kedalam situasi kerja, sehingga motivasi kerja mereka juga akan berbeda. Karakteristik pekerjaan merupakan keadaan yang berkaitan dengan apa yang dilakukan oleh karyawan dalam bekerja beserta konsekuensi yang diterimanya. Sedangkan karakteristik lingkungan kerja yaitu suatu kondisi atau suasana kerja yang menjelaskan apa yang akan terjadi pada karyawan dalam bekerja dan berinteraksi dengan lingkungan organisasinya.

#### **Kepemimpinan Transformasional.**

Bass (1985) mendefinisikan kepemimpinan transformasional didasarkan pada pengaruh dan hubungan pemimpin dengan pengikut atau bawahan. Para pengikut merasa percaya, mengagumi, loyal dan menghormati pemimpin, serta memiliki komitmen dan motivasi yang tinggi untuk berprestasi dan berkinerja yang lebih tinggi. Seorang pemimpin transformasional dapat memotivasi para pengikutnya dengan tiga cara (Yukl, 1998), yaitu: (1) membuat mereka lebih sadar mengenai pentingnya hasil-hasil suatu pekerjaan, (2) mendorong mereka untuk lebih mementingkan organisasi atau tim daripada kepentingan diri sendiri, dan (3) mengaktifkan

kebutuhan-kebutuhan mereka pada yang lebih tinggi.

Bass (1985, 1990), Avolio & Bass (1995) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki empat karakteristik, yaitu: karisma, inspirasional, stimulasi intelektual dan perhatian individual. Walaupun seringkali Bass menambahkan satu karakteristik lagi yang merupakan perluasan dari karisma, yaitu *idealized influence* (Bass 1991 dalam Alvin, Chan, 2004). Keempat karakteristik tersebut lebih lanjut dijelaskan Bass (1985, 1990, 1998), Yukl (1998) dan Avolio & Bass (1987 dalam Mujiasih dan Sutrisno Hadi, 2003) sebagai berikut:

- **Karisma (*Charisma*):**

memberikan visi dan *sense of mission*, menanamkan rasa bangga, mendapatkan *respect* dan kepercayaan (*trust*). Pemimpin transformasional terlihat kharismatik oleh pengikutnya dan mempunyai suatu kekuatan dan pengaruh. Kharisma umumnya berkenaan dengan tindakan pengikut (*follower*) sebagai reaksi atas perilaku pemimpinnya. Pemimpin transformasional membangkitkan dan memberi semangat pengikutnya dengan sebuah visi dan *sense of mission* yang mendorong bawahan untuk melakukan usaha yang lebih (*extra effort*) dalam mencapai tujuan. Pengikut akan selalu berusaha untuk menyamai pemimpinnya. Sehingga

pemimpin yang berkharisma akan sepenuhnya dihormati, memiliki *referent power*, sehingga layak ditiru, memiliki standar yang tinggi dan menetapkan tujuan yang menantang bagi pengikutnya.

- **Inspirasional (*Inspiration*) :** mengkomunikasikan ekspektasi yang tinggi, menggunakan simbol untuk memfokuskan upaya, mengekspresikan tujuan dengan cara-cara yang sederhana. Perilaku pemimpin transformasional dapat merangsang antusiasme pengikutnya terhadap tugas dan dapat menumbuhkan kepercayaan bawahan terhadap kemampuan untuk menyelesaikan tugas untuk mencapai tujuan. Pemimpin transformasional menggunakan simbol-simbol dan seruan emosional yang sederhana untuk meningkatkan kepedulian dan pemahaman atas tujuan yang akan dicapai bersama.
- **Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*):** menghargai ide-ide bawahan (*promote intelegence*), mengembangkan rasionalitas dan melakukan pemecahan masalah secara cermat. Pemimpin transformasional men-dorong pengikutnya untuk memikirkan kembali cara-cara lama mereka dalam melakukan sesuatu atau untuk merubah masa lalunya dengan ide-ide dan pemikirannya. Mereka juga didorong pengembangan rasionalitas serta didorong untuk mempertimbangkan cara-cara yang kreatif dan inovatif untuk membangun dirinya.

- **Perhatian Individu (*Individualized Consideration*):** memberikan perhatian pada pribadi, menghargai perbedaan setiap individual, memberi nasehat dan pengarahan. Pemimpin transformasional memperlakukan secara berbeda tetapi seimbang terhadap pengikutnya untuk memelihara kontak hubungan dan komunikasi yang terbuka dengan pengikutnya. Perhatian secara individual merupakan identifikasi awal terhadap potensi bawahan. Sedangkan monitoring dan pengarahan merupakan bentuk perhatian individual yang ditunjukkan melalui tindakan konsultasi, nasehat dan tuntunan yang diberikan oleh pemimpin transformasional.

### Kepemimpinan Transaksional

Menurut Bass (1985, 1990) pemimpin transaksional memotivasi pengikutnya dengan cara menukar imbalan untuk pekerjaan atau tugas yang telah dilaksanakan misalnya dengan penghargaan, menaikkan upah terhadap pengikutnya yang melakukan kinerja yang tinggi. Tetapi sebaliknya akan memberikan penalti (*punishment*) terhadap pengikutnya yang mempunyai kinerja yang rendah atau berada di bawah target. Menurut Bass(1990) dan Hughes, et al, (2002) imbalan akan mempengaruhi motivasi bawahan dan selanjutnya akan mempengaruhi kinerja dan kepuasan bawahan. Pertukaran

mengenai imbalan didasarkan pada kesepakatan mengenai tugas yang harus dilaksanakan. Pemimpin transaksional selalu mendorong pengikutnya untuk mencapai tingkat kinerja yang telah disepakati bersama.

Bass (1985, 1990), Avolio & Bass (1995) mengemukakan bahwa kepemimpinan transaksional memiliki empat karakteristik, yaitu: imbalan kontinjen, MBE-Aktif, MBE-Pasif dan *laissez-faire*. Walaupun seringkali Bass memisahkan satu karakteristik yang merupakan karakteristik kepemimpinan non-transaksional, yaitu *laissez-faire* (Bass 1991 dalam Alvin, Chan, 2004), sehingga dalam beberapa kajian Bass hanya mengemukakan tiga karakteristik kepemimpinan transaksional. Ketiga karakteristik tersebut lebih lanjut dijelaskan Bass (1985, 1990), Yukl (1998) dan Avolio & Bass (1987 dalam Mujiasih dan Sutrisno Hadi, 2003) sebagai berikut:

- **Imbalan Kontinjen ((Contingen Reward):** kontrak pertukaran imbalan untuk suatu upaya, menjanjikan imbalan bagi mereka yang melakukan kinerja dengan baik, menghargai prestasi kerja. Pada kepemimpinan transaksional, pemberian imbalan sesuai dengan upaya penyelesaian pekerjaan yang dilakukan pengikut atau bawahan. Bentuk kesepakatan ini merupakan bentuk pertukaran aktif antara pemimpin dan pengikut, yaitu bawahan akan menerima imbalan atas target tujuan tugas atau pekerjaan yang diupayakan dan

target tersebut merupakan hasil kesepakatan antara keduanya. Selain itu, pemimpin transaksional bertransaksi dengan bawahan dengan memfokuskan pada aspek kesalahan yang dilakukan bawahan, menunda keputusan, atau hal-hal lain yang kemungkinan mempengaruhi terjadinya kesalahan.

- **MBE-Aktif (Management by Exception-active):** mengawasi dan mencari kesenjangan atau penyimpangan dari berbagai aturan standar, melakukan tindakan korektif. Pemimpin transaksional menekankan fungsi manajemen sebagai kontrol. Pada MBE-Aktif ini pemimpin secara terus menerus melakukan pengawasan terhadap bawahannya untuk mengantisipasi adanya kesalahan. Namun demikian apabila terjadi kesalahan pemimpin akan melakukan tindakan koreksi.

- **MBE-Pasif (Management by Exception-pasive):** melakukan intervensi hanya apabila standar hasil kerja tidak tercapai. Sedangkan pada MBE-Pasif pemimpin melakukan intervensi, kritik dan koreksi setelah kesalahan terjadi dan standar atau target yang telah disepakati tidak tercapai, sehingga pemimpin hanya menunggu semua proses dalam tugas atau pekerjaan telah selesai.

### Hipotesis Penelitian

Berdasarkan uraian teoritis tersebut diatas, maka penelitian ini akan

menguji empat hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis pertama (H-1):

- **Diduga ada hubungan yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional secara bersama-sama dengan motivasi kerja bawahan.**

Hipotesis kedua (H-2):

- **Diduga ada hubungan yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan motivasi kerja bawahan.**

Hipotesis ketiga (H-3):

- **Diduga ada hubungan yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transaksional dengan motivasi kerja bawahan.**

Hipotesis keempat (H-4):

- **Diduga hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan motivasi kerja bawahan lebih kuat atau lebih erat daripada hubungan antara gaya kepemimpinan transaksional dengan motivasi kerja bawahan.**

## Metode Penelitian

### *Variabel Penelitian*

Variabel penelitian merupakan variabel-variabel yang akan digunakan dalam melakukan penelitian ilmiah. Menurut Hagul, Manning dan Singarimbun (Singarimbun dan Effendi, 1989) pada dasarnya inti penelitian ilmiah adalah mencari hubungan antara

variabel. Hubungan yang paling dasar adalah hubungan antara dua variabel, yakni variabel pengaruh atau variabel bebas dengan variabel terpengaruh atau variabel terikat.

Dalam penelitian ini kedua variabel tersebut adalah :

1. Variabel terikat (*dependent variable*) : motivasi kerja (Y), yang didasarkan pada tiga faktor motivasi dari Porter dan Miles.
2. Variabel bebas (*independent variable*), terdiri dari dua variabel yaitu: gaya kepemimpinan transformasional (X-1) dan kepemimpinan transaksional (X-2), yang didasarkan pada konsep Bass.

### *Teknik Pengambilan Sampel, Jenis Sampel dan Jumlah Sampel Penelitian*

Teknik pengambilan sampel yang digunakan oleh peneliti adalah pengambilan sampel yang bersifat tidak acak (*non-random sampling*), dimana sampel dipilih berdasarkan pertimbangan-pertimbangan tertentu (Cooper dan Emory, 1995). Sedangkan jenis sampel yang dipakai dalam penelitian ini adalah sampel bertujuan (*purposive sampling*), yaitu sampel yang menyesuaikan diri dengan kriteria-kriteria tertentu (Cooper dan Emory, 1995). Oleh karena itu dalam penerapannya kita terlebih dahulu harus mengetahui sifat-sifat populasi yang diperlukan agar populasi yang akan dipakai sebagai sampel memiliki sifat-sifat populasi tersebut sehingga tujuan dari penelitian ini akan tercapai



(Arikunto, 1996). Dalam penelitian ini populasi yang akan diteliti adalah anggota militer bintara dan tamtama yang sedang mengikuti pendidikan Setukpa dan Setukba di TNI Angkatan Udara dengan masa kerja antara 10 tahun sampai dengan 30 tahun serta berpendidikan SLTP sampai dengan S-1. Responden dipilih berdasarkan pertimbangan masa kerja dan tingkat pendidikan yang dimiliki, yaitu responden yang mempunyai masa kerja di atas 10 tahun dengan pendidikan minimal SLTA. Oleh karena itu dalam penelitian ini penulis tidak akan memasukkan anggota militer yang mempunyai masa kerja di bawah 10 tahun dan berpendidikan SLTP sebagai responden dalam penelitian. Responden yang akan diteliti hanya yang mempunyai masa kerja di atas 10 tahun dan berpendidikan minimal SLTA. Pemilihan ini bertujuan untuk menghindari bias dalam persepsi, pemahaman dan penilaian terhadap variabel yang diteliti, terutama kepemimpinan seorang atasan dan bias terhadap konstruksi dari kuesioner yang akan digunakan.

Jumlah sampel dalam suatu penelitian yang menggunakan metode survai, menurut Mantra dan Kasto (Singarimbun dan Effendi, 1989), tidaklah selalu perlu untuk meneliti semua individu dalam populasi, karena dengan meneliti sebagian individu dari populasi saja, gambaran sifat dari populasi secara keseluruhan akan

didapat. Di dalam penelitian ini, populasi yang akan diteliti jumlahnya mencapai kurang lebih 397 orang dan dari jumlah tersebut yang dijadikan sampel dalam penelitian sebanyak 115 orang. Dari 115 yang disebarkan hanya 110 yang bisa digunakan dan diolah dalam penelitian ini.

#### *Teknik Penilaian Kuesioner*

Penentuan skor dan kategori kuesioner didasarkan pada Skala Likert, yaitu responden diminta untuk memberi respon terhadap setiap pernyataan atau pertanyaan dengan memilih salah satu dari beberapa pilihan yang sesuai (Cooper dan Emory, 1995: 194). Pada penelitian ini setiap pertanyaan diberi skor 1 sampai dengan 4 menggunakan nilai terendah dan tertinggi untuk kuesioner variabel terpengaruh atau variabel terikat, sedangkan variabel pengaruh atau variabel bebas diberi skor 0 sampai dengan 4 menggunakan nilai terendah dan tertinggi. Kuesioner yang dibuat oleh peneliti dibagi menjadi dua bagian, yakni :

##### 1. Kuesioner bagian pertama

Merupakan kuesioner yang membahas tentang motivasi kerja, yakni motivasi bawahan pada saat akan melakukan suatu pekerjaan atau tugas. Semua pertanyaan pada kuesioner bagian pertama ini merupakan pertanyaan positif dengan 4 alternatif jawaban dengan skor secara berurutan dari 4 sampai dengan 1. Materi dan jumlah item yang disusun mengacu

kepada kuesioner tentang faktor-faktor motivasi yang disusun oleh Porter & Miles (dalam Sengkey, 2003)

### 2. Kuesioner bagian kedua

Merupakan kuesioner yang berisi tentang gaya kepemimpinan dan terbagi menjadi dua bagian yaitu gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional. Semua pertanyaan pada kuesioner bagian kedua ini merupakan pernyataan positif dengan 5 alternatif jawaban dengan skor secara berurutan dari 0 sampai dengan 4. Materi dan jumlah item yang disusun mengacu kepada kuesioner MLQ dari Avolio & Bass (1991) yang telah dimodifikasi pada tahun 1995.

### *Metode Pengolahan Data*

Pengolahan data dilakukan peneliti dengan menggunakan metode komputer SPSS (*Statistical Program for Social Science*) 11.0 for Windows.

## Analisa Data dan Pembahasan

### Uji Validitas

Pada penelitian ini sebelum kuesioner disebarkan kepada seluruh responden, penulis melakukan uji coba terhadap 30 orang siswa Setukpa untuk mengetahui tingkat validitas alat ukur sebelum digunakan pada penelitian selanjutnya. Teknik yang digunakan oleh peneliti untuk uji validitas ini adalah dengan uji signifikansi *Cronbach's Alpha*, yaitu membandingkan nilai  $r$  hitung dengan nilai  $r$  tabel untuk *degree of freedom* ( $df$ ) =  $n - k$ . Pada penelitian ini besarnya  $df$  dapat

dihitung, yaitu :  $30 - 2$  atau  $df$  28 dengan  $\alpha$  0,05 maka diperoleh  $r$  tabel sebesar 0,361. Jika  $r$  hitung  $> 0,361$  dan bernilai positif, maka butir atau pernyataan dalam variabel penelitian ini dapat dikatakan valid dan dapat digunakan pada penelitian selanjutnya. Tetapi jika  $r$  hitung  $< 0,361$  dan bernilai positif atau negatif, maka butir atau pernyataan dalam variabel penelitian ini dapat dikatakan tidak valid dan gugur, sehingga tidak bisa digunakan pada penelitian selanjutnya.

Berdasarkan data Uji Validitas Kuesioner seluruh butir pertanyaan pada seluruh variabel yang diuji memiliki nilai koefisien validitas ( $r$  hitung) yang lebih besar dari koefisien  $r$  tabel ( $N = 30$ ,  $\alpha = 0,05$ ) sebesar 0,361. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa seluruh butir kuesioner variabel Kepemimpinan Transaksional yang disusun valid (sahih), sehingga dapat digunakan untuk mengambil data penelitian selanjutnya.

### Uji Reliabilitas

Pada penelitian ini sebelum kuesioner disebarkan kepada seluruh responden, penulis melakukan uji coba terhadap 30 orang siswa Setukpa untuk mengetahui tingkat reliabilitas alat ukur sebelum digunakan pada penelitian selanjutnya. Teknik yang digunakan peneliti dalam uji reliabilitas penelitian ini adalah *Cronbach's Alpha*. Dimana koefisien reliabilitas mendekati 1,0 semakin baik, kurang dari  $\alpha$  0,6

buruk, 0,7 dapat diterima dan lebih dari 0,8 dikatakan baik (Sekaran, 2003).

Berdasarkan data Uji Reliabilitas Variabel menunjukkan bahwa semua variabel yang diuji memiliki nilai koefisien reliabilitas di atas 0,8000 yaitu reliabilitas variabel Motivasi Bawahan sebesar 0,8926, variabel Kepemimpinan Transformasional sebesar 0,9404, dan variabel Kepemimpinan Transaksional sebesar 0,8540. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa semua kuesioner variabel yang digunakan dalam penelitian ini mempunyai taraf reliabilitas yang baik atau tinggi, karena mempunyai tingkat kehandalan yang tinggi (koefisien nilai Alpha  $\alpha$  0,8000), sehingga dapat digunakan untuk mengambil data penelitian selanjutnya.

#### **Pengujian Hipotesis dan Pembahasan. Hipotesis Pertama (H-1):**

- **Diduga ada hubungan yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional secara bersama-sama dengan motivasi kerja bawahan.**

Data yang ditemukan berdasarkan hasil analisis uji regresi, terutama uji F (uji varians) menunjukkan bahwa hipotesis tersebut diterima, sebab nilai F hitung variabel gaya kepemimpinan transformasional (X-1) dan kepemimpinan transaksional (X-2) dengan motivasi bawahan (Y) dapat diketahui sebesar 24,660 dengan koefisien signifikan sebesar

0,000. Sementara itu F tabel untuk tingkat signifikan 5% dengan jumlah sampel 110 diperoleh nilai F tabel = 4,000 (nilai F tabel untuk sampel antara 60 – 120). Dari hasil tersebut, maka nilai F hitung lebih besar dari F tabel ( $24,660 > 4,000$ ). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi bawahan.

Temuan ini konsisten dan mendukung pendapat Bass (1985), bahwa perilaku kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional merupakan sesuatu yang berbeda namun tidak sebagai proses yang *mutually exclusive*. Dengan demikian dimungkinkan seorang pemimpin menerapkan kedua gaya tersebut pada situasi yang berbeda. Pendapat ini diperkuat oleh Hughes, et al (2002) bahwa dalam prakteknya kepemimpinan transformasional dan transaksional dapat ditampilkan oleh pemimpin yang sama, hanya kuantitas perilaku dan intensitasnya saja yang berbeda. Implikasinya seorang komandan atau atasan di militer bisa menerapkan atau menampilkan dua perilaku kepemimpinan pada saat yang berbeda sesuai situasi dan kondisi yang dihadapi. Artinya pada saat dan situasi tertentu ia harus menerapkan gaya kepemimpinan transformasional, tetapi pada saat dan situasi yang lain ia harus menerapkan gaya kepemimpinan transaksional.

**Hipotesis kedua (H-2):**

- **Diduga ada hubungan yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan motivasi kerja bawahan.**

Data yang ditemukan berdasarkan hasil analisis uji korelasi, menunjukkan bahwa hipotesis tersebut diterima, karena hasil perhitungan SPSS nilai koefisien korelasi antara variabel gaya kepemimpinan transformasional (X-1) dengan motivasi bawahan (Y) dapat diketahui sebesar 0,559 dengan nilai koefisien signifikansi sebesar 0,000. Karena nilai koefisien signifikansi sebesar  $0,000 < 0,050$  maka dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan motivasi bawahan dengan taraf signifikansi yang sangat kuat.

Sedangkan nilai koefisien korelasi sebesar 0,559 maka dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan motivasi bawahan dengan taraf hubungan yang cukup kuat.

Hasil ini masih konsisten dan mendukung pendapat Bass (1985) dan Hughes, et al (2002) yang mendefinisikan kepemimpinan transformasional didasarkan pada pengaruh dan hubungan pemimpin dengan pengikut atau bawahan. Para pengikut merasa percaya, mengagumi, loyal dan menghormati pemimpin, serta memiliki

komitmen dan motivasi yang tinggi untuk berprestasi dan berkinerja yang lebih tinggi. Seorang pemimpin transformasional dapat memotivasi para pengikutnya dengan tiga cara (Yukl, 1998), yaitu: (1) membuat mereka lebih sadar mengenai pentingnya hasil-hasil suatu pekerjaan, (2) mendorong mereka untuk lebih mementingkan organisasi atau tim daripada kepentingan diri sendiri, dan (3) mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan mereka pada yang lebih tinggi.

Indikasi tersebut juga menunjukkan bahwa anggota militer, terutama pada pangkat bintara dan tamtama pada penelitian ini sangat mengharapkan perilaku kepemimpinan transformasional dari seorang komandan atau atasannya untuk meningkatkan motivasi kerja bawahannya. Bawahan masih percaya, mengagumi, loyal dan menghormati atasannya atau komandannya di kesatuannya masing-masing, walaupun bukan satu-satunya media atau sarana untuk meningkatkan motivasi. Hal ini terlihat dari nilai koefisien korelasi yang cukup tinggi dari variabel kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini.

**Hipotesis ketiga (H-3):**

- **Diduga ada hubungan yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transaksional dengan motivasi kerja bawahan.**

Data yang ditemukan berdasarkan hasil analisis uji korelasi, menunjukkan

bahwa hipotesis tersebut diterima, karena hasil perhitungan SPSS nilai koefisien korelasi antara variabel gaya kepemimpinan transaksional (X-2) dengan motivasi bawahan (Y) dapat diketahui sebesar 0,225 dengan nilai koefisien signifikansi sebesar 0,018. Karena nilai koefisien signifikansi sebesar  $0,018 < 0,050$  maka dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan motivasi bawahan dengan taraf hubungan yang signifikan yang cukup kuat.

Sedangkan nilai koefisien korelasi sebesar 0,225 maka dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan transaksional dengan motivasi bawahan dengan taraf hubungan yang relatif lemah.

Hasil ini masih konsisten dan mendukung pendapat Bass (1985, 1990) bahwa pemimpin transaksional memotivasi pengikutnya dengan cara menukar imbalan untuk pekerjaan atau tugas yang telah dilaksanakan misalnya dengan penghargaan, menaikkan upah terhadap pengikutnya yang melakukan kinerja yang tinggi. Tetapi sebaliknya akan memberikan penalti (*punishment*) terhadap pengikutnya yang mempunyai kinerja yang rendah atau berada di bawah target. Menurut Bass (1990) dan Hughes, et al, (2002) imbalan akan mempengaruhi motivasi bawahan dan selanjutnya akan mempengaruhi kinerja dan kepuasan bawahan. Pertukaran

mengenai imbalan didasarkan pada kesepakatan mengenai tugas yang harus dilaksanakan. Pemimpin transaksional selalu mendorong pengikutnya untuk mencapai tingkat kinerja yang telah disepakati bersama. Dengan kata lain pemimpin transaksional memotivasi bawahannya untuk berkinerja sesuai dengan yang diharapkan.

Hasil ini juga menunjukkan bahwa di militer konsep *reward and punishment* akan memotivasi seorang bawahan untuk berkinerja sesuai yang diharapkan. *Reward* dalam militer tidak hanya berbentuk materi tetapi bisa juga berbentuk non materi. Namun demikian, nilai koefisien korelasi variabel kepemimpinan transaksional tidak tinggi dan lebih rendah dari variabel kepemimpinan transformasional disebabkan masih kuatnya pengaruh budaya (*culture*) kolektivisme masyarakat di Indonesia, sehingga kerja tidak hanya mengharapkan *reward* saja, tetapi unsur menjalin kekeluargaan masih cukup kuat

#### Hipotesis keempat (H-4):

- **Diduga hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan motivasi kerja bawahan lebih kuat atau lebih erat daripada hubungan antara gaya kepemimpinan transaksional dengan motivasi kerja bawahan.**

Data yang ditemukan berdasarkan hasil analisis uji korelasi, menunjukkan

bahwa hipotesis tersebut diterima, karena hasil perhitungan SPSS nilai koefisien korelasi antara variabel gaya kepemimpinan transformasional (X-1) dengan motivasi bawahan (Y) dapat diketahui sebesar 0,559 dengan nilai koefisien signifikansi sebesar 0,000. Nilai tersebut lebih besar daripada nilai koefisien korelasi antara variabel gaya kepemimpinan transaksional (X-2) dengan motivasi bawahan (Y) sebesar 0,225 dengan nilai koefisien signifikansi sebesar 0,018.

Dari hasil analisis tersebut dapat disimpulkan bahwa hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan motivasi kerja bawahan lebih kuat atau lebih erat daripada hubungan antara gaya kepemimpinan transaksional dengan motivasi kerja bawahan.

Hasil ini mendukung pendapat Bass (1990) yang menganggap bahwa kepemimpinan transformasional lebih unggul daripada kepemimpinan transaksional. Untuk mendukung keunggulan kepemimpinan transformasional daripada kepemimpinan transaksional, dibuktikan oleh hasil penelitian Bass dan Avolio pada tahun 1990 (dalam Robbins, 1996) terhadap sejumlah perwira militer Amerika Serikat, Kanada dan Jerman pada semua tingkatan (level jabatan dan kepangkatan), bahwa pemimpin transformasional dinilai lebih efektif daripada pemimpin transaksional. Dalam studi-studi yang lain, Yukl menyimpulkan bahwa perilaku-

perilaku dari kepemimpinan transformasional biasanya berkorelasi lebih kuat dengan kriteria-kriteria aspek lain yang diteliti daripada perilaku-perilaku kepemimpinan transaksional (Yukl, 1998).

### Daftar Pustaka

- Anonim, *Lintasan Sejarah Pangkalan Udara Adi Soemarmo*, Dinas Penerangan dan Perpustakaan Lanud Adi Soemarmo, Surakarta, 2003.
- Arikunto, Suharsimi, *Prosedur Penelitian Suatu pendekatan Praktek*, Renika Cipta, Cetakan Kesepuluh, Jakarta, 1996.
- Aryani & Sugiarti, *Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Ditinjau dari Perspektif Learning and Growth dalam Balance Scorecard*, Jurnal Bisnis dan Manajemen, Vol.2, No.2, 2002 hal 107-118
- Avolio, Bruce J, et all, *Transformational Leadership in a Management Game Simulation*, Group & Organization Studies, Vol. 13 No. 1, March 1988.
- Bass, B.M., *Leadership and Performance Beyond Expectations*, The Free Press, New York, 1985.
- Bass, B.M., *From Transactional to transformational Leadership: Learning to Share the Vision*, Organizational Dynamic, 1990, dalam Steers, Porter & Bigley, *Motivation and leadership at Work*, McGraw Hill International 6<sup>th</sup> Edition, 1996.

- Bass, B.M., *The Ethics of Transformational Leadership*, Academy of Leadership Press, 1997 (dalam [www.academy.umd.edu](http://www.academy.umd.edu), 6 Nopember 2004)
- Bass, B.M., *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact*, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Mahwah, New Jersey, 1998.
- Bass, B.M. and Avolio, *Multifactor Leadership Questionnaire*, Mind Garden, Inc, California, 1995.
- Bass, B.M. and Steidlmeier, Paul, *Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership*, Center for Leadership Studies, School of Management Binghamton University, Binghamton, NY 13902-6015 (dalam <http://cls.binghamton.edu/BassSteid.html> 6 November 2004)
- Bradley, Peter & Charbonneau, Danielle, *Transformational Leadership: Something New, Something Old*, Canadian Military Journal, Volume 5, 2004.
- Chan, Alvin, *The Full Range Leadership Model and Its Application to the Singapore Armed Forces*, (dalam [www.mindef.gov.sg](http://www.mindef.gov.sg), 6 Nopember 2004)
- Cooper, Donald R & Emory, C William, *Metode Penelitian Bisnis*, Erlangga, Jakarta, 1995
- Dessler, Gary, *Manajemen Personalia*, Edisi 3, (terjemahan), Erlangga, Jakarta, 1986.
- Ebert, R.J. & Griffin, R.W., *Business Essentials*, Fourth Editions, Prentice Hall, 2003.
- Ghozali, Imam, *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*, Badan Penerbit Undip, Semarang, 2001.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., and Donnely, Jr, J. H. , *Organization: Behavior, Structur, Processes*, Ninth Edition, Irwin, 1997.
- Gitosudarmo, Indriyo dan I. Nyoman Sudita, *Perilaku Keorganisasian*, Yogyakarta: BPFE., 1997.
- Greenberg, Jerald and Baron, Robert A, *Behavior in Organizations*, International Edition, Pearson Education, Inc. 2003.
- Hasibuan, Malayu S.P., *Organisasi dan Motivasi: Dasar Peningkatan Produktivitas*, Bumi Aksara, Jakarta, 1999.
- Hasibuan, Malayu S.P., *Organisasi dan Motivasi*, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta, 1996.
- Hughes, Richard L, et all, *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience*, McGraw-Hill Companies Fourth Edition, 2002.
- MacIsaac, J.R, *Leadership During Peace Support Operations: "Mission Possible"*, Canadian Military Journal, Volume 5, 2004.

### Hubungan Kepemimpinan...

- Mujiasih, Endah & Hadi, Sutrisno, *Persepsi Mengenai Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional dan Pengaruhnya Terhadap Upaya Ekstra (Extra Effort) Pegawai Dinas Kesehatan Kota (DKK) Semarang, Salatiga dan Kabupaten Semarang di Ungaran*, Jurnal Bisnis dan Ekonomi, Vol. 10 No. 2, September 2003.
- Popper, Micha, et all, *The Israeli Defence Force: An Example of Transformational Leadership*, Leadership & Organizational Development Journal, Vol. 13 No. I, 1992
- Sengkey, Jesaja Elisa, *Analisis Hubungan Faktor-Faktor Motivasi dan Prestasi kerja Karyawan*, Tesis MM UGM (tidak dipublikasikan), 2003.
- Sekaran, Uma., *Research Methods For Business, A Skill-Building Approach 4<sup>th</sup> edition*. John Wiley & Sons, Inc., 2003.
- Singarimbun, Masri & Effendi, Sofian, *Metode Penelitian Survei*, LP3ES, Jakarta, 1989.
- Soegiyono, *Metode Penelitian Administrasi*, Penerbit Alfabeta, Bandung, 1994.
- Suradji, Agus, *Analisis Kepemimpinan Transformasional Manajer PT. TELKOM –DIVRE IV JATENG & DIY*, Tesis MM UGM (tidak dipublikasikan), 2002.
- Surat Keputusan Kepala Staf TNI AU Nomor : Kep / 5 / III / 2004 tanggal 1 Maret 2004 tentang *Pokok-Pokok Organisasi dan Prosedur Pangkalan TNI AU* Adi Soemarmo (Lanud SMO), Mabes TNI AU, Jakarta, 2004.
- Terry, Larry D, *Leadership of Public Bureaucracies: The Administrator as Conservator*, SAGE Publications, Inc, California, 1995.
- Tracey, J Bruce & Hinkin, Tymothy R, *Transformational Leadership or Effective Managerial Practices?*, Group & Organization Studies, Vol. 23 No. 3, September 1998.
- Triyugara, *Hubungan Antara Persepsi Karyawan Terhadap Gaya Kepemimpinan dengan Perubahan PT. Jasa Raharja (Persero)*, Tesis MM UGM (tidak dipublikasikan), 2002.
- Undang-Undang (UU) Nomor : 34 Tahun 2004 tentang *Tentara Nasional Indonesia*.
- Yukl, Gary, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Prenhallindo, Jakarta, 1998.